

## リーダーシップを発揮した保育組織活性化に関する研究

越智 幸一（初等教育学科・教授）・佐藤 康富（初等教育学科・教授）

臺 有桂（初等教育学科・教授）・関川 満美（初等教育学科・講師）

### 1. 研究の目的

我が国の保育現場においては、職員の業務は多岐にわたり、複雑化しつつある。そのような状況において組織を活性化させていくことは、近年ますます難しい課題となっている。Senge（2006/2011）が指摘するように、同様のことは、現代のビジネスにおいても起きており、ビジネスはより複雑に動的になってきている。そして Senge は、複雑化が進み、変化が激しい状況にあっては、組織が「学習に満ちた」状態にあることが重要であると指摘している。組織のメンバー一人一人が学習を行い、メンバーや組織全体が成長していくことが必要なのである。麻野（2015）も、組織の活性化の鍵は「人」であるという。保育においてもよく「保育の質」といわれるが、要は「人の質」であろう。多くの優れた企業は人に投資しているという。やはり人の成長が活性化の要であるといえる。Senge（2006/2011）によれば、その際の学習はあくまでも「チーム学習」でなければならないという。メンバー一人一人がばらばらに学習するのではなく、チームという単位での学習を重視し、その際の手法としては「対話（ダイアログ）」を重視している。高間（2008）も、組織変革に最も大切なことの1つとしてコミュニケーションを取り上げている。企業活動において業績に最も影響を与えるものは事業計画や施策ではなく、コミュニケーションであると、コミュニケーションによって目標が共有化され、やる気が引き出され、学習が行われるという。Senge（2006/2011）はこの学習する組織作りにはリーダーシップが重要であるという。リーダーが共有ビジョンを掲げ、コミュニケーションを促進することによって組織の活性化がもたらされるのである。

リーダーシップの研究は、教育の分野においても多数存在する。たとえば、Leithwood ら（2006）が教育におけるリーダーシップの重要性を指摘したり、Harris & Chapman（2002）がいわゆる教育困難校におけるリーダーの果たすべき役割を指摘したり等である。教育現場におけるリーダーシップ研究の特色としては、いわゆるカリスマ型のリーダーシップではなく、分散型のリーダーシップが有効であるという指摘が多い点があげられる（たとえば Spillane, 2005など）。

近年は保育現場におけるリーダーシップの研究もさかんである。たとえば Rodd（2013）は、保育現場におけるリーダーシップの多元性を指摘し、単にリーダーとしてのコンピテンシーを持っていればリーダーになれるわけではないと述べている。このことは、保育現場が様々な形態を有し、また様々な理念、方針によって運営されていることに起因している。他にも、Halttunen（2016）が、教育の領域と同様に保育現場においても分散型リーダーシップがいかに有効であるかを指摘したり、Goffin（2013）が保育現場においてリーダーシップを醸成していく方策を提案したりしている。保育組織におけるリーダーシップ研究の第一人者ともいえる Siraj-Blatchford（2008）によれば、リーダーの役割として重要

なことは、保育組織としてのビジョンの明確化および共有化、学び続けるコミュニティの形成、効果的なコミュニケーションの存在を実現することであるという。我が国においても、今井（2016）が保育現場において主任や副園長がリーダーの役割をきちんと果たすことの重要性を指摘している。今井はその役割の中でもとくに重要なこととして、新人保育者の育成をあげ、新人保育者の様々な悩みを支援していくことが大切であると述べている。

本研究ではこれまで概観した諸研究を受け、まず研究テーマである保育組織の活性化を以下の3つの要素で定義する。

- ①組織の目標が明確であり、かつその目標がメンバー間で共有できていること
- ②組織内のコミュニケーションが円滑に行われていること
- ③組織のメンバー一人ひとりが成長しており、メンバーがその成長を実感できていること

この定義のもと、本研究は、主任や副園長を中心とするリーダーが、リーダーシップを発揮しつつ、保育組織をいかに活性化していくのかというプロセスを探ることを目的とする。研究方法としては、研究者と保育者が協働するアクションリサーチを採用する。その際、今井（2016）が指摘した問題意識を受け、本研究でも新人保育者の成長に焦点を当てることとした。また、先に挙げた業務の複雑化は、とりわけ保育所と幼稚園の機能を併せ持つ認定こども園においてこの傾向が著しいと考えられるため本研究では認定こども園を研究対象とした。

## 2. 研究の方法

### （1）研究対象

保育実践ならびに現任教育において先駆的な取り組みを行っている認定こども園に所属する保育者（初任者、担任、主任各3名）計9名を中心に、園全体で計17名

### （2）研究の手続き

- ①研修を実施
- ②研修で指示した方法に従って「ドキュメンテーション」の作成に取り組んでもらう。
- ③ドキュメンテーションの変容過程は研究者へ定期的に送付してもらう。
- ④ドキュメンテーションの変容過程、フィールドワーク、インタビューにより活性化のプロセスを分析、検討していく。

上記の研修は、主任や副園長を中心としたリーダー向け研修である。研修テーマは「施設のリーダーとして力を発揮するために」であり、研修内容は以下のとおりである。

- ①アイスブレイク
- ②初任者に求められること
- ③リーダーに求められること
- ④リーダーの役割の実行化（ワールドカフェ）
- ⑤エリクソンのライフサイクル
- ⑥今後のプランニング

研修は講義形式にとどまらず、たとえば初任者に求められること、リーダーに求められることを付箋に書きだし、グループ化する作業も行った。これによりそれぞれの役割で求められるコンピテンシーを明確化することを目指した。また、研修の最後には、ドキュメ

ンテーションの説明をし、指導プロセスを職員室に掲示するよう依頼した。

このリーダー向けの研修とは別に、初任者を含む保育者全体に対しては別の研修も実施した。テーマは「より良い園を作るために自分達ができること」であった。この研修もリーダー向け研修と同様、グループ作業も実施し、自園の問題をお互いに情報共有できるような工夫を行った。この研修の主な内容は以下のとおりである。

- ①アイスブレイク
- ②自園のよさを考える
- ③自園の理想を考える
- ④学年の課題を考える
- ⑤課題の解決に向けて
- ⑥ワールドカフェ
- ⑦より良き同僚性を育むために **Part1**（共感、自己決定、他者理解）
- ⑧より良き同僚性を育むために **Part2**（具体案、ツールの提案）

この研修においても最後にドキュメンテーションの説明と、協力への依頼を行った。ドキュメンテーションとは、初任者から最初に提示された質問や気づきについて他の保育者が解決案、意見、感想などを付加していくことで、漸次内容を豊富化させていくものである。例えば初任者が「仕事の順序付けをどうしたらよいですか？」と書いた付箋に対して、それを見た他の保育者が助言、励まし等を付箋に書いて貼っていくといった具合である。

ドキュメンテーションの変容過程、フィールドワーク、インタビューにより活性化のプロセスを分析、検討していく。インタビューでは、ドキュメンテーション作成に取り組んでみて、これまでと変わった点、変わらなかった点、取組んでみて良かった点、悪かった点について尋ねた。

### 3. 結果と考察

われわれは保育組織の活性化の出発点は園内研修であると考えた。近年、保育組織における園内研修に関する研究が多く見受けられるが、いずれにおいても、いわゆる講義形式の研修ではなく、園内での保育課題や事例についてグループワークを実施する等のアクティブラーニングが推奨されている（例えば秋田・松山, 2011や那須・矢藤・野中・瀧川・平山・北野, 2016）。われわれのアクションリサーチも、まずは園内研修から始め、ここを起点としてリーダーを中心にチームワークを醸成し、学びあう組織作りへとつなげていけたらと考えた。実際に研修後に取り組んでもらったドキュメンテーションは、取り組み開始から急激に豊かになっていった。図1はドキュメンテーションを例示したものである。付箋に書かれた主な内容例は以下の通りである。

- ① 初任者の目標
  - ・子どもたちへの適切な対応
  - ・わからないときには確実に確認すること
  - ・仕事の優先順位をつける
  - ・トラブル対応
  - ・保護者対応中の際の子どもの見守り
- ②主任や担任からの回答

- ・子どもへの指導は口頭だけでなく視覚も利用するとよい
  - ・小さなことと思えることもスケジュールに入れておく
  - ・体調不良の子どもへの保護者への連絡方法を再確認しておく
- ③主任や担任からの励まし
- ・他の人の保育を見てみたいと自分から発信できたのは **GOOD!**
  - ・電話対応がハキハキしていて聞いていて気持ちが良い
  - ・自信がついてきている
  - ・移動の際、中間の子どもたちまで視野が行き届いていて良い
  - ・子どもの危険な行為をすぐに止めることができていた
  - ・とても前向きな姿勢が良い

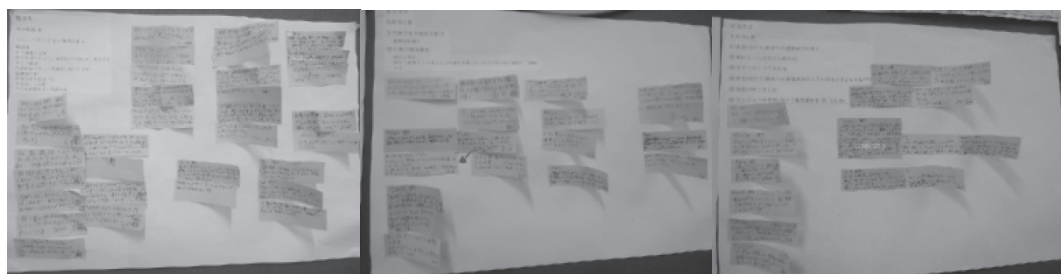


図1：ドキュメンテーションの例

われわれがとくに重視したのは、主任や担任がほめたり、励ましたりしている内容である。マズローの欲求階層説は有名であるが、6つの段階のうち、自己実現の欲求よりも、承認の欲求が最も重要であるという（麻野，2015）。「褒められたい」「認められたい」という欲求は仕事の上で、最も根本的な動機づけとなるという。沼上（2003）も同様に承認欲求を最も重要であると考えている。われわれが今回ドキュメンテーションの作成にあたって初任者に対するエンカレッジを重視した理由はここにある。

ただ内容を確認すると課題も浮かびあがってきた。1つは初任者の目標や気づきに対してコメントを貼るのが主として主任のみに限られていた点である。もう1つは、初任者の問いに対して主任が答えるという形となっており、いわゆる一問一答の形式になっていたことである。そこで研究者の方から初任者の問いかけに対して、主任以外の多くの職員が助言や励ましをすること、そのコメントに対してさらに初任者が感想等のコメントをすることの2点の提案を行った。

このような介入を行った後、半年ほど経過した時点で主任、（初任者の配属されたクラスの）担任、初任者にインタビューを実施した。インタビューから得られた主たる回答例は以下のとおりである。

#### <主な回答例>

- ・できたこと、だめだったところが分かって良かった（初任者）
- ・いいことだったらよかったと思えるが、悪いところだと他の職員も見れるようなシステムだったので、こんなこともできないのかと思われるのが正直怖いと思ったところは

あった（初任者）

- 書いていただいたアドバイスを読んで、その後の保育に生かすようにした（初任者）
- 自分の目標が明確になった（初任者）
- 言われたことについては忘れてしまうことがあるため、見て分かる、形に残る物は効果があると感じた（担任）
- クラス内で起こったことも他の先生方に見てもらえる機会となり、情報の共有ができた（担任）
- 新人のわからないこと、困り感に気づくことができ、指導がしやすくなった（主任）

組織はビジョンを掲げることが大切であるといわれるが、金井（2004）によれば、このビジョンは具体的でかつビジュアルであることが重要である。すなわち目で見てわかる状態にしておかなければならない。われわれがドキュメンテーションという形で目標を絶えず見える状態にしておくのもここに理由がある。インタビューの回答を確認すると、この目的は果たされているように感じた。

もう一つ、われわれがドキュメンテーションという形式を採用した理由がある。それは、中原（2010）が指摘するように、職場のメンバーの成長を促す大きな要因として上司や同僚からの内省支援が重要だからである。われわれが日々の業務で成長していくためには、自分自身の業務を振り返ることが必要である。しかしながら新人のうちは、自身の業務をどのように振り返ればよいかかわからないことも多い。そのような場合に、上司や同僚からのちょっとした指摘がきっかけとなり、新人も自分の業務を内省することが可能となるのである。この点についても目に見える形で、複数のメンバーが初任者の課題を確認することが可能となっており、初任者に対する内省支援が促進されていることが示唆された。

これまで述べてきたように、われわれはまず研修から保育現場に介入した。そしてドキュメンテーションという手法を紹介することにより、リーダーシップが発揮されやすい土壌づくりを促進した。その結果、ドキュメンテーションを媒介にして、リーダーが保育組織を活性化させていくことが可能であることが示唆された。

#### 4. 今後の展望

今後は組織活性化の重要な要素である目標の明確化、共有化をさらに進めるために、キャリアパスを活用していきたいと考えている。中原（2006）は人材育成の鍵は評価システムの構築であると指摘している。その際、組織のメンバー一人ひとりが「キャリア」を意識することの意義を述べている。われわれもメンバーの成長を考えていくには、「評価システム」や「キャリアパス」「コンピテンシー・モデル」といった概念が欠かせないと考えている。その際、キャリアパスは他者から押しつけられたものであってはならない。高間（2005）が指摘するように、組織のメンバーが行動目標作成のプロセスに参加し、自分たちのために、自分たちの仕事に合わせ、自分たちの言葉で作ったのだという感覚が重要である。そのためには話し合いが必要であろうし、その場を提供するのが園内研修であろう。次年度も園内研修を起点とし、キャリアパスを活用した保育組織活性化の仕組みを検討していきたいと考えている。



## 文献

- 秋田喜代美・松山益代. (2011). 参加型園内研修のすすめー学び合いの「場づくり」ー. 東京：ぎょうせい
- 麻野耕司. (2015). すべての組織は変えられるー好調な企業はなぜ「ヒット」に投資するのかー. 東京：PHP 研究所
- Goffin S. G., & Janike, M. (2013). Early Childhood Education Leadership Development Compendium. A View of the Current Landscape 2<sup>nd</sup> Edition. Goffin Strategy Group.
- Halttunen, L. (2016). Distributing Leadership in a day care setting. Journal of Early Childhood Education Research, 5(1), 2-18.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic Leadership for school improvement in challenging contexts. International Electronic Journal for Leadership in Learning, 6 (9).
- 今井和子 (編). (2016). 主任保育士・副園長・リーダーに求められる役割と実践的スキル. 京都：ミネルヴァ書房
- 金井壽宏. (2004). 組織変革のビジョン. 東京：光文社
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. National College for School Leadership. Department for Education and Skills, UK..
- 中原淳 (編). (2006). 企業内人材育成入門ー人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶー. 東京：ダイヤモンド社
- 中原淳. (2010). 職場学習論 仕事の学びを科学する. 東京：東京大学出版会
- 那須信樹・矢藤誠慈郎・野中千都・瀧川光治・平山隆浩・北野幸子. (2016). 手軽に園内研修メイキングーみんなでつくる保育の力ー. 東京：わかば社
- 沼上幹. (2003). 組織戦略の考え方ー企業経営の健全性のためにー. 東京：筑摩書房
- Rodd., J. (2013). Leadership in Early Childhood. Open University Press.
- Senge, P. M. (2011). 学習する組織ーシステム思考で未来を創造するー. 東京：英知出版.  
(Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. The Crown Publishing Group.)
- Siraj-Blatchford, I. & Manni, L. (2008). Effective Leadership in the Early Years Sector: The ELEYS Study. Inst of Education.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. The Educational Forum, 69, 143-150.
- 高間邦男. (2005). 学習する組織ー現場に変化のタネをまくー. 東京：光文社
- 高間邦男. (2008). 組織を変える「仕掛け」ー正解なき時代のリーダーシップとはー. 東京：光文社